

1. De rol en positie van de leidinggevende

Leidinggeven gaat over richting geven, kaders stellen en mensen in beweging brengen. Het vraagt iets anders dan goed je eigen werk doen: je wordt afgerekend op wat je team doet, niet meer alleen op je eigen prestaties.

LEERDOELEN

Na dit hoofdstuk:

- Weet je wat leidinggeven inhoudt en welke verantwoordelijkheid daarbij hoort.
- Herken je de verschillende rollen die je als leidinggevende vervult.
- Begrijp je wat de overgang van collega naar leidinggevende met je positie doet.
- Kun je bewuster nadenken over je voorbeeldgedrag binnen het team.

Leidinggeven als vak

Leidinggeven is geen functie die je erbij doet. Het is een vak op zich. Veel mensen worden leidinggevende omdat ze inhoudelijk sterk zijn: de beste verkoper wordt salesmanager, de senior ontwikkelaar wordt teamlead, de ervaren verpleegkundige wordt teamcoach. Maar inhoudelijke expertise maakt je niet automatisch een goede leidinggevende. Je rol verschuift namelijk fundamenteel.

Waar je vroeger werd betaald voor wat je zelf produceerde, word je nu betaald voor wat je team produceert. Dat lijkt een klein verschil, maar het verandert alles. Je tijd, je aandacht en je verantwoordelijkheid liggen ergens anders. Je werk is mensen, niet meer (alleen) de inhoud.

Vier verantwoordelijkheden die bij je rol horen

Hoe je het ook invult, als leidinggevende draag je vier kernverantwoordelijkheden. Ze keren in elke organisatie en elk team terug.

- **Richting geven:** je vertaalt de doelen van de organisatie naar wat dat voor jouw team betekent. Je maakt duidelijk waar jullie naartoe werken en waarom dat ertoe doet.

- **Kaders stellen:** je bepaalt binnen welke afspraken, normen en grenzen het werk gebeurt. Wat verwacht je van mensen, en wat kunnen zij van jou verwachten?
- **Mensen ontwikkelen:** je zorgt dat medewerkers groeien in hun werk. Dat betekent feedback geven, ruimte bieden en aandacht hebben voor wat iemand nodig heeft om beter te worden.
- **Resultaten bewaken:** je houdt zicht op de voortgang en stuurt bij waar dat nodig is. Niet om te controleren, maar om te zorgen dat afspraken worden nagekomen en doelen worden gehaald.

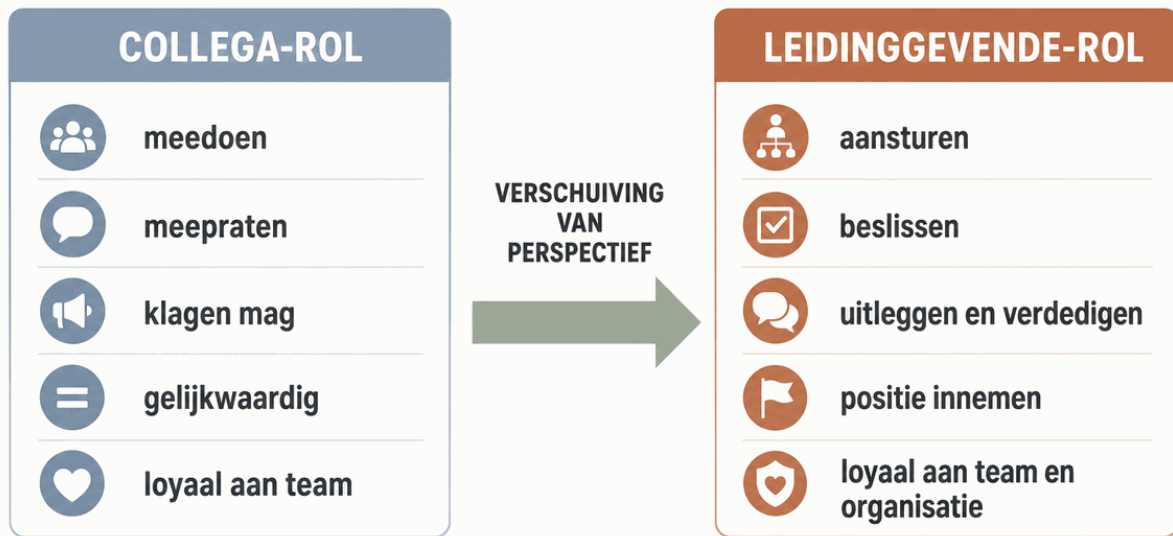
Deze vier verantwoordelijkheden vragen verschillend gedrag. Soms ben je sturend, soms ondersteunend, soms vooral aanwezig en luisterend. Dat brengt je bij iets belangrijks: leidinggeven is geen vaste stijl, maar een rollenrepertoire.

Van collega naar leidinggevende

De stap van collega naar leidinggevende is een van de lastigste overgangen in een werkend leven. Je werkt vaak met dezelfde mensen, in dezelfde ruimte, met dezelfde geschiedenis. Maar je opdracht is veranderd. Waar je eerst meedeed, stuur je nu aan. Waar je eerder klaagde over een besluit, moet je het nu uitleggen en verdedigen.

Die overgang voelt vaak ongemakkelijk, voor jou en voor je oude collega's. Mensen weten niet goed hoe ze zich tot jou moeten verhouden. Mag het nog grappig? Verandert je loyaliteit nu jij "bij de baas hoort"? Dit soort vragen leeft, ook als niemand ze hardop stelt.

VAN COLLEGA NAAR LEIDINGGEVENDE



 **Je blijft dezelfde persoon, je opdracht verandert.**

De verschuiving in rol en perspectief wanneer je van collega leidinggevende wordt.

Drie dingen verschuiven zodra je leidinggevende wordt:

- **Je informatiepositie:** je krijgt informatie die anderen niet krijgen, over reorganisaties, beoordelingen, salarissen, strategische keuzes. Je kunt niet meer alles delen wat je hoort, ook niet met mensen die je vertrouwt.
- **Je loyaliteit:** als collega was je vooral loyaal aan je team. Als leidinggevende dien je twee belangen: dat van je team en dat van de organisatie. Soms vallen die samen, soms botsen ze.
- **Je gedrag wordt gewogen:** wat je doet en zegt heeft meer impact dan vroeger. Een terloopse opmerking van jou wordt onthouden. Je geeft, of je het wil of niet, een signaal af.

VOORBEELD

Sanne werkte vier jaar in een team van zes voordat ze teamleider werd. In haar eerste week plande ze met elk teamlid een gesprek van een half uur. Geen functioneringsgesprek, geen agenda, gewoon een gesprek. Ze stelde drie vragen: wat moet ik blijven doen zoals ik het deed, wat verwacht je nu anders van mij, en waar maak jij je zorgen over? De antwoorden waren waardevol: een collega gaf aan dat hij het lastig zou vinden als Sanne nog steeds zou meegaan in geklaag over het management; een ander vroeg juist of ze niet te veel afstand zou nemen. Sanne wist daarna beter waar ze op moest letten, en haar team wist dat ze er werk van maakte.

Een veelgemaakte fout in deze fase is dat nieuwe leidinggevenden of te vriendelijk blijven (om de relatie niet te beschadigen), of juist overdreven afstandelijk worden (om autoriteit af te dwingen). Beide werken averechts. Te vriendelijk blijven maakt je positie zwak: mensen nemen je niet serieus zodra je iets lastigs moet zeggen. Te afstandelijk worden maakt je onbenaderbaar en voedt het wij-zij-gevoel.

TIP

Wees alert op het "oude maatje". Vaak is er een collega met wie je voorheen extra close was. Die persoon verwacht soms onbewust een voorkeursbehandeling: eerder informatie, meer ruimte, minder kritiek. Als je daar in meegaat, ondermijnt je je positie bij de rest van het team. Een eerlijk gesprek met die persoon over wat er verandert, is bijna altijd nodig.

Schakelen tussen vijf rollen

Leidinggeven is geen vaste positie waarin je iedere dag hetzelfde doet. Je schakelt continu tussen rollen, soms binnen één gesprek. De vraag is niet welke rol bij jou past, maar welke rol op dit moment, voor deze persoon, in deze situatie, het meest helpend is. De vijf rollen die je het meest tegenkomt:



De vijf kernrollen van een leidinggevende, elk met hun eigen focus.

- **Manager:** je verdeelt werk, bewaakt voortgang, stuurt op afspraken en resultaten. Zonder deze rol verzandt het team in losse initiatieven zonder richting.
- **Coach:** je helpt mensen verder door vragen te stellen, ruimte te geven en te laten denken. Je hebt niet meteen het antwoord klaar. Sterk als iemand kan en wil leren.
- **Voorbeeld:** je gedrag zet de norm, of je dat nu wil of niet. Hoe jij omgaat met fouten, deadlines en conflicten, wordt gekopieerd. Deze rol is altijd actief.
- **Beslisser:** soms moet er een knoop worden doorgehakt. Niet alles is een dialoog. Blijf je hierin hangen, dan voelt je team zich niet gehoord; vermijd je hem, dan blijft alles boven de markt zweven.
- **Verbinder:** je houdt het team als geheel bij elkaar en in verbinding met de bredere organisatie. Je bemiddelt bij wrijving en houdt onnodige ruis weg van je team.

Er is geen formule voor welke rol je wanneer inzet, maar er zijn wel patronen. Bij een ervaren medewerker met een complex probleem werk je vaak als coach. Bij een onervaren medewerker met een deadline is de manager-rol logischer. Bij een conflict in het team verschuif je naar verbinder. Bij een impasse hak je een knoop door als beslisser. En de voorbeeld-rol loopt door alles heen, of je nu vergadert of een mail beantwoordt.

VOORBEELD

Sanne is sinds drie maanden teamleider van een klantenserviceteam. Op maandagochtend bespreekt ze de planning (manager). 's Middags heeft ze een een-op-een met een medewerker die vastloopt; ze stelt vragen en geeft geen oplossing (coach). Dinsdag besluit ze dat een nieuwe werkwijze ingaat, ondanks bezwaren van twee teamleden (beslisser). Woensdag zit ze in het MT en pleit ze voor extra capaciteit voor haar team (verbinder). En de hele week is haar gedrag zichtbaar: hoe ze omgaat met klachten, hoe ze fouten bespreekt, hoe laat ze begint en eindigt (voorbeeld). Vijf dagen, vijf rollen, één persoon.

Een veelvoorkomende valkuil is dat je vastzit in één rol omdat die het beste bij je karakter past. De ene leidinggevende is van nature een coach en blijft eindeloos vragen stellen, ook als iemand gewoon een besluit nodig heeft. De andere is een doener en pakt te snel zelf de regie, waar hij beter een vraag had kunnen stellen. Bewust kunnen schakelen tussen rollen is een van de belangrijkste vaardigheden in dit vak.

OEFENING

Pak een week uit je agenda en kijk per gesprek of overleg terug: welke rol speelde ik hier feitelijk?

- Schrijf bij elk moment één van de vijf rollen op.
- Welke rol kies je het vaakst?
- Welke rol vermijd je?
- In welke situatie had een andere rol beter gepast, en wat hield je tegen om die vaker in te zetten?

Bespreek je bevindingen met een collega-leidinggevende of in de cursusgroep.

Samenvatting

- Leidinggeven is een vak: inhoudelijke expertise maakt je niet automatisch een goede leidinggevende.
- Je draagt vier kernverantwoordelijkheden: richting geven, kaders stellen, mensen ontwikkelen en resultaten bewaken.
- De overgang van collega naar leidinggevende verandert drie dingen: je informatiepositie, je loyaliteit en de impact van je gedrag.

- Maak die overgang expliciet bespreekbaar in plaats van te hopen dat het vanzelf goed komt.
- Als leidinggevende schakel je bewust tussen vijf rollen: manager, coach, voorbeeld, beslisser en verbinder.

KENNISCHECK

Welke drie dingen verschuiven volgens dit hoofdstuk zodra je leidinggevende wordt?

Je arbeidscontract, je vaste werkplek en je functietitel binnen het team

Je informatiepositie, je loyaliteit en de impact van je gedrag

Je salaris, je secundaire arbeidsvoorwaarden en je wekelijkse werktijden

Je leeftijd, je opleidingsniveau en je jaren werkervaring in het vak

Wat is het belangrijkste verschil tussen de rol Manager en de rol Coach?

Een manager werkt vooral met het hele team, een coach richt zich juist op individuele doelen

Een manager is er vooral voor de korte termijn, een coach vooral voor de lange termijn

Een manager verdeelt werk en stuurt op resultaten, een coach stelt vragen en laat de ander zelf denken

Een manager en een coach zijn in de praktijk twee namen voor precies dezelfde rol

Een ervaren medewerker loopt vast op een complex probleem, maar heeft de kennis om er zelf uit te komen met de juiste vragen. Welke rol past hier het beste?

Coach

Manager

Beslisser

Verbinder